

Bernhard Schneider

Die Zukunft des Märkischen Viertels im gewandelten Berlin

Überlegungen auf der Grundlage des Fachdialogs am 27. Mai 2000 im Fontanehaus des Märkischen Viertels anlässlich des 100jährigen Jubiläums der GeSoBau.

Das Gespräch am 27. Mai 2000 unter der Moderation von Urs Kohlbrenner führte mehrere an der Entstehung des Märkischen Viertels beteiligte Architekten, darunter die Verfasser des Gesamtplans, Georg Heinrichs und Hans Christian Müller, mit der kaufmännischen und technischen Geschäftsführung der GeSoBau sowie jüngeren Planern und Architekten zusammen.

Neben dem Rückblick auf die Konzeption des Quartiers und auf seine Entwicklung lag das Schwergewicht des Gesprächs auf Chancen und Gefährdungen der gegenwärtigen Lage und auf Perspektiven und Entwicklungsoptionen für die Zukunft. Die nachstehende Zusammenfassung versteht sich nicht als protokollierende Nachzeichnung des Gesprächs, sondern als Fortschreibung der daraus ableitbaren Erkenntnisse für die Zukunft des MV.

Eine Erfolgsgeschichte mit alarmierenden Konsequenzen

Wiederkehrende Grundmotive, die sich durch die Bestandsaufnahmen der 35jährigen Geschichte des MV und die Bewertung der gegenwärtigen Lage hindurchziehen, sind die hohe Zufriedenheit und soziale Stabilität der Bewohnerschaft, die überdurchschnittliche Verweildauer und geringe Fluktuation der Mieter. Diese Befunde sind zum einen Beleg für die Weitsicht und den Erfolg der Strategien der GeSoBau in den vergangenen zwei, drei Jahrzehnten. Zum anderen aber bedeuten sie, dass der Markt, auf dem diese Geschäftspolitik so ungewöhnlich erfolgreich war, in Kürze nicht mehr existieren wird- die ursprüngliche Bewohnerschaft aus der Gründungszeit des MV.

Die Gesellschaft hat sich auf dem schwierig gewordenen, sich zunehmend auf die Konkurrenz um die Nachfrage verlagernden Berliner Wohnungsmarkt zwar einen Konzeptions- und Kompetenzvorsprung vor anderen privaten und kommunalen Anbietern erarbeitet. Dieser Vorsprung beruht vor allem auf der frühen Einübung einer Dienstleistungs-Philosophie gegenüber der "Kundschaft" der Mieter und Käufer und der Förderung partnerschaftlicher Beziehungen zwischen der Mieterschaft und der Gesellschaft. Eine solche Umorientierung steht den meisten Wettbewerbern der GeSoBau aus der ehemals staatlichen Wohnungswirtschaft West- und Ost-Berlins erst noch bevor. Sie wird aber angesichts der ökonomischen und demographischen Rahmenbedingungen der künftigen Entwicklung vom Markt erzwungen werden und dann den Vorsprung der GeSoBau aufzehren. Die Gesellschaft ist also darauf verwiesen, unverzüglich Perspektiven und Strategien einer nachhaltigen Wohnungswirtschaft für das MV zu entwickeln. Grundlagen einer solchen Strategie sollte der bevorstehende Austausch der Bevölkerung des MV, die veränderte Nachfrage-Struktur des Berliner Wohnungsmarktes und die veränderte Position des MV im wiedervereinigten Berlin sein.

Für eine solche Strategie sind vor allem drei Fragen zu beantworten:

1. Wo sind die künftigen Nachfrager für das MV zu finden,
2. Was sind die entscheidenden Angebote des MV für einen nachhaltigen Markterfolg und wie müssen sie ggf. ergänzt werden,
3. Welche Mittel stehen der GeSoBau zur Verfügung, um diese assets nachhaltig zur Wirkung zu bringen?

Der künftige Markt

Berlin schrumpft. Der Grund für die Entstehung des MV - Wohnraum in großen Mengen und kurzer Zeit nach den Sonderbedingungen des Sozialen Wohnungsbaus zu schaffen - ist entfallen. Die ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Entstehungsbedingungen des MV und seiner besonderen Konzeption sind heute ebenfalls nicht mehr gegeben. Die damaligen Erwartungen an das Wachstum und die strukturelle und soziale Entwicklung der Städte sind heute hinfällig.

Die andernorts bereits unabwiesbare Option, Großsiedlungen wegen Leerstandes und unhaltbar gewordener ökonomischer und sozialer Belastungen abubrechen, sollte für das MV nicht nur abgewendet, sondern durch eine Strategie langfristiger Sicherung ersetzt werden. Es erscheint plausibel, dass dies im Fall des MV nicht nur Wunschdenken, sondern realisierbar sein wird. Die starke Konzentration aller Anstrengungen der letzten Jahre auf die DDR-Großsiedlungen haben das MV und andere Großsiedlungen des Westteils aus der gesamtstädtischen Aufmerksamkeit geraten lassen. Das MV könnte indessen aufgrund seiner besonderen Qualitäten, seiner besonderen räumlichen Lage und der von der Gesellschaft bereits erarbeiteten konzeptionellen Vorsprünge zum Pilotprojekt für einen neuen Umgang mit dem Erbe des Massenwohnungsbaus der 60er Jahre in der Peripherie werden und zum Leitbild für die anstehenden Umwandlungsprozesse der Wohnungswirtschaft. Da die Lage und Entwicklung der Großsiedlungen der Peripherie bei allen Unterschieden der Einzelfälle insgesamt problematisch ist und sich aus wirtschaftlichen und demographischen Gründen weiter zuspitzen wird, kommt der nachhaltigen Stabilisierung des MV eine hervorgehobene stadtpolitische Bedeutung zu.

Wie auf anderen Märkten, wird auch der Bedarf an großen Mengen standardisierter und erschwinglicher Wohnungen abgelöst von einem differenzierten Spektrum zahlenmäßig geringerer Nachfragen nach Spezialangeboten für unterschiedliche Lebens- und Nutzungsbedürfnisse ("Spartenprogramm"). Um solche differenzierten Nachfragesegmente aufzuspüren und zu einem quantitativ und qualitativ tragfähigen neuen Bedarf für das vom MV angebotene Wohnungsprofil zu bündeln, müssen Wege gefunden werden, das Angebot, das die GeSoBau mit Erfolg für die Erstbesiedler und ihren Nachkommen entwickelt hat, auf eine neue, noch unbekannte Klientel zu übertragen und ggf. entsprechend den Erfordernissen des neuen Marktsegmentes zu ergänzen.

Das besondere Profil des MV

Auf einem vom Nachfrager beherrschten Wohnungsmarkt hat das MV aufgrund der weitsichtigen Geschäftspolitik der GeSoBau und ihrer schon weit fortgeschrittenen Profilierung als Dienstleistungsunternehmen einen Attraktivitäts-Vorsprung von einigen Jahren vor anderen Wettbewerbern, die gegenüber ihren Kunden noch einen traditionellen Behördenstil pflegen. Dieser Vorsprung schrumpft jedoch in dem Maße wie andere Wohnungsunternehmen unter dem Druck des Marktes ebenso kundenorientierte Geschäftsmethoden entwickeln müssen.

Die Unique Selling Proposition des Produktes MV - USP - ist im Interesse einer nachhaltigen Entwicklung möglichst profilscharf herauszuarbeiten und zu verstärken. Das Angebot an solchen Alleinstellungsmerkmalen für potentiellen Nutzer und Bewohner lässt sich mit folgender unvollständiger Aufzählung charakterisieren:

- Eigenständiger Charakter; von der Umgebung und der Innenstadt deutlich unterschiedene Individualität des MV: Das nach wie vor tragfähige Konzept städtischen Wohnens in wertvoller Landschaft mit vielen Entwicklungspotenzialen.
- Differenziertes, an neue Bedürfnisse anpassungsfähiges Wohnungsangebot.
- Das von anderen Projekten der Zeit deutlich unterschiedene architektonische und städtebauliche Profil.
- Die Lage an der Peripherie der Stadt mit der damit verbundenen direkten Zugang in die landschaftsgeprägte Umgebung und das brandenburgische Umland.
- Die luxuriöse Grün-Ausstattung der inneren Freiräume des MV.
- Der städtische Charakter der gegen die Landschaft scharf konturierten Bebauung.

Stärkung von Vorzügen

Wo potentielle Stärken des MV seit der Bauzeit nicht realisiert, vorhandene Vorzüge im Laufe der Zeit abgeschwächt oder strukturelle Schwächen des Konzeptes erkannt wurden, sollten Maßnahmen zur Nachbesserung getroffen werden. Insgesamt geht es darum, den gegenwärtigen positiven Status des MV in die Zukunft zu übertragen.

- Weitere Überarbeitung der Grünelemente, wie bereits begonnen, z.B. großflächiger Schnitt der Platanen und Hecken.
- Bautechnische Maßnahmen, z.B. Wärmedämmung, Fassadenreparaturen usw., unter Wahrung der besonderen architektonischen Charakteristik. Wo der ursprüngliche Charakter nicht beizubehalten ist, sollten den Architekten neue, ebenso prägnante Konturen abverlangt werden, die die Individualität des MV unterstreichen. Überformungen, die den Anfang einer Entwicklung in beliebige Richtung darstellen könnten, sind nicht dienlich. Mit manchen Überformungen der Vergangenheit ist das besondere ästhetisch-architektonische Profil des MV da und dort verunklärt worden, was seiner Wettbewerbsfähigkeit nicht zuträglich sein kann.

- Verbesserung der Auffindbarkeit und Zugänglichkeit von Eingängen; leichtere Orientierung und Übersicht für Bewohner und Besucher.
- Systematische, Nutzung der Erdgeschosse für Gewerbe, Dienstleistungen und Einzelhandel als Ergänzung zur Einzelhandelskonzentration um den Marktplatz.
- Für die anschließende Landschaft sollte zusammen mit den Nutzern und den zuständigen Landes- und Kommunalbehörden der Übergang von der obsoleten Landwirtschaftsnutzung zur Landschafts-Park-Nutzung konzipiert, der Investitionsbedarf ermittelt und abgesichert werden.
- Ausbeutung der Vielfalt und relativen Flexibilität der Wohnungsgrundrisse für ein vielfältiges Angebot von Wohnformen (und Gewerbe).
- Aufwertung der Wohnungen in den oberen Geschossen.
- Weitere Verstärkung und Aufwertung eines mit der Innenstadt konkurrenzfähigen Versorgungs-Angebots (Gewerbe, Einzelhandel, Kultur, Dienstleistungen, ..)
- Evtl. Teilabriss zur Qualitätserhöhung.
- Den seit dem Fall der Mauer gegebenen Verbindungen nach Osten (Rosenthal) und Norden (über Lübars hinaus) ist noch mehr Bedeutung abzugewinnen als bisher.

Die veränderte Lage

Der durch die Wiedervereinigung der Stadt gegebene allgemeine Paradigmenwechsel für Planung, Städtebau, Architektur und Wohnungswirtschaft in Berlin hat für das MV spezifische Konsequenzen für sein Verhältnis zur Umgebung. Das Quartier ist zum starken Kern in einem nun sehr viel weiteren Umfeld geworden, von dem es früher abgeschnitten war. Darum wird es erforderlich, das Verhältnis zu diesem Umfeld nicht mehr nur aus der Perspektive des MV heraus zu entwickeln, sondern diese Perspektive zu ergänzen durch Strategien für die Entwicklung des Umraumes im Hinblick auf das MV. Die Frage ist nicht nur, welche Vorteile das MV selbst aus seiner Umgebung ziehen kann, sondern vermehrt auch die Frage, welche Funktion das MV für die Entwicklung seiner Umgebung haben kann. Die weitere Stadtwerdung des MV auf einer neuen Ebene und seine Integration in das ganz veränderte gesamtstädtische Gefüge Berlins sind das Ziel. Dafür wird die GeSoBau - da sie die notwendige Entwicklung des Umfeldes nicht selbst steuern kann - Kooperationsverhältnisse mit einer größeren Zahl lokaler und regionaler Akteure eingehen müssen. Der beiderseitige Nutzen einer solchen Zusammenarbeit ist unter anderem auch eine Frage der Organisationsform. Ein den bisherigen Akteuren übergeordnetes Koordinationsorgan erscheint weniger tauglich als ein aktionsfähiger Verbund der vorhandenen Kräfte.

Für die Stadtentwicklung Berlins insgesamt kann das MV als dritter starker Entwicklungskern des Berliner Nordens zwischen den sehr bedeutsamen Kernen Tegel und Buch gesehen werden. Das gegenüber den Wohnlagen im Westen und Südwesten der Stadt geringere Prestige des Nordens und Nordostens sollte nicht nur im Interesse des MV, sondern aus übergeordneten stadtpolitischen Gründen gestärkt werden. Historische Beispiele wie das Lichterfelde-Projekt von Carsten zeigen, dass mit Beharrlichkeit und geeigneten Strategien auch ein ehemals wenig angesehenes Gebiet zu einer bevorzugten Lage gemacht werden kann.

Ein Spezial-Marketing für das MV

Um die assets des MV am Markt voll auszuspielen zu können, braucht die Geschäftsführung möglichst weit bemessene Spielräume für die Vermarktung, inklusive einschneidender Nutzungsveränderungen entsprechend der gewandelten Nachfrage-Situation. Diese bedarf einer genauen Analyse und Beobachtung, um kurzfristige von längerfristigen Trends zu unterscheiden. Angebot und Marketing des MV müssen künftig, anders als beim früheren Massenwohnungsbau, möglichst genau auf ein Spektrum kleinerer Spezialmärkte ausgerichtet werden.

Das MV kann als Stadt im Grünen, als Alternative zum Südwesten Berlin einschließlich Potsdam, als Alternative zur Innenstadt und als Alternative zu benachbarten Einfamilienhaus-Gebieten kommuniziert werden. Die Ausarbeitung eines solchen nach Zielgruppen differenzierten Marketingkonzeptes sollte möglichst bald in Auftrag gegeben werden, bevor weitere Planungen oder Projekte in Gang gesetzt werden.

Die Lockerung der Zweckentfremdungsverbotsverordnung sollte weitere, auf die besonderen Zukunftschancen des MV zugeschnittene Ausnahme-Tatbestände zulassen, insbesondere die Umwandlung von Wohnungen in gewerbliche bzw. teilgewerbliche Flächen, die horizontale oder vertikale Zusammenlegung von Flächen u.a.

Die Befreiung aus den Bindungen des Sozialen Wohnungsbaus sollte für einen noch größeren Anteil der Flächen weiter vorangetrieben werden, um die stabilisierende Funktion der Eigentumsanteile noch nachdrücklicher zur Wirkung zu bringen.

Das Angebot des MV - und entsprechend seine bauliche Entwicklung - sollte auf vorhandene und neue Alleinstellungsmerkmale setzen, nicht auf Felder, die in der näheren oder weiteren Umgebung bereits von Konkurrenten besetzt sind, z.B. Einfamilienhaus-Angebote.

Die Entwicklung neuer Angebote sollte sich auf das MV selbst konzentrieren. Für notwendige Aktivitäten in der Umgebung sollten nach Möglichkeit potente Kooperationspartner gefunden, das Verhältnis zum Umland überwiegend vom Inneren des MV heraus als Verzahnungsangebot neu entwickelt werden (Verkehr, Landschaftsarchitektur, Gewerbe, Wohnfolgeeinrichtungen u.a.). Ob und in welchem Umfang die GeSoBau selbst in der näheren Umgebung aktiv werden sollte, bedarf der genaueren Untersuchung.

Der Erfahrungsvorsprung mit Kooperationsverfahren mit der Mieterschaft sollte genutzt, die dafür entwickelten Instrumente auf die neu zu gewinnende Klientel übertragen werden.

Angebot und Zielgruppen eines transformierten MV :

- Firmengründer der Hightech-Branchen mit neuen Formen des Arbeits-, Wohn- und Freizeitverhaltens und neuen Anforderungen an die quantitative und strukturelle Veränderbarkeit von Grundrissen und wechselndem Flächenbedarf. Konkurrenzfähiges Angebot des MV: Niedrigere Mieten als in der Innenstadt, Umlandzugang.

- Nähe zu den Innovationszentren in Buch.
- Bewährte Kundenorientierung der Trägergesellschaft
- Familien mit Kindern, aber ohne Einfamilienhaus-Wunsch

Wünschenswert wäre die gezielte Anwerbung einzelner prominenter Neumieter oder Käufer, die als Leitfiguren das Image einer neuen Bewohnerschaft des MV aufwerten helfen.

Bernhard Schneider ist Freier Architekt in Berlin, Publizist, Gutachter und Berater, u.a. für "Partner für Berlin, Gesellschaft für Hauptstadtmarketing".